

FABIO RODRIGO DA ROCHA

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL COM A
CONTROLADORIA COMO APOIO NAS TOMADAS DE
DECISÕES: ESTUDO DE CASO DE UMA INDUSTRIA PRIVADA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Contabilidade do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná como
requisito para obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof Dr. Vicente Pacheco

**CURITIBA
2006**

Dedicatória:

Dedico este trabalho a:

Deus acima de tudo;

Roseli Ap. Rocha, minha mãe;

Eduardo Rocha, meu irmão;

Joel Farias e Marlon Gil, amigos.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir desenvolver este trabalho, e a todos que contribuíram para a conclusão deste.

O sucesso consegue se com decisão,
confiança, persistência; e não, com
desânimo, indecisão, lamurias...

Sanson Alhadeff

RESUMO

ROCHA, Fabio R. Sistema de informação gerencial com a controladoria como apoio nas tomadas de decisões - Estudo de caso de uma industria privada.

O crescente aumento da competitividade verificado no cenário econômico nacional e as constantes mudanças no ambiente organizacional fazem com que as empresas procurem desenvolver instrumentos de tomadas de decisões visando manter ou mesmo aumentar sua participação no mercado. Este trabalho tem por objetivo propor a implementação de um Sistema de Controladoria, abrangendo desde conceitos envolvidos em sua definição até sua efetiva utilização dentro da empresa. Para esta finalidade, o trabalho ressalta a importância da Controladoria, que detém papel fundamental de indicar como conduzir os processos da empresa e a convergência para um sistema de informações gerenciais. Este estudo procura identificar uma metodologia de implementação de um Sistema de Controladoria que permita o monitoramento e a visualização da performance da empresa. No mundo da globalização podemos perceber que quanto maior a precisão e rapidez das informações gerenciais que envolvam todos os setores da empresa, como desempenho industrial, operacional, ganhos ou perdas de mercado, satisfação dos clientes, lucratividade e rentabilidade, mais segura estará a empresa na hora de tomar decisões através das informações geradas através do monitoramento e controle das mesmas.

Palavras-chave: sistema; controle; decisões; organização; gerência.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.2 Apresentação do problema	8
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Objetivos específicos.....	9
1.5 Hipóteses	10
1.6 Justificativa.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Controle	11
2.2 Controladoria.....	13
2.2.1 Órgão Administrativo.....	14
2.2.2 Ramo de Conhecimento.....	14
2.2.3. Missão da Controladoria.....	14
2.2.4 Funções da Controladoria.....	15
2.3 Controller.....	15
2.3.1 Funções do Controller	16
2.3.2 Princípios norteadores da ação do Controller.....	17
2.4 Informação.....	18
2.4.1 A importância da informação	19
2.4.2 A Qualidade da informação.....	19
2.5 Sistema de informação.....	20
2.5.1 Sistema de informação gerencial	21
3. DESENVOLVIMENTO.....	24
3.1 Apresentação da empresa	24
3.2 Mercado de atuação	26
3.3 Controle de visitas realizada por representante e região.	30
3.4 Negociação desenvolvida e cotações apresentadas.	32
4. CONCLUSÃO.....	35
5. BIBLIOGRAFIA	37

1. INTRODUÇÃO

Em uma economia competitiva, cresce cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado, principalmente dentro do contexto da globalização. Em função da constante evolução dos negócios, a Controladoria deve adequar-se a estas necessidades para contribuir no alcance dos objetivos da organização.

No mundo, estão surgindo diversas ferramentas para padronização de processos que, quando implantados e cumpridos, auxiliam a gestão empresarial. A atual competição dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle gerencial. Assim, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Nos dias de hoje, a metodologia utilizada para a obtenção de informações e controle de processos nas empresas cada vez mais tem se tornado uma tarefa difícil. Em meio à globalização não podemos negar a crescente ênfase dada aos mais diversos aspectos organizacionais relacionados às informações contidas em seus processos. Neste contexto conseguimos identificar a constante procura de uma linguagem específica, que venha ao encontro às necessidades das pessoas nele inserido. Portanto percebe-se a existência de grandes esforços em busca de subsídios que ofereçam condições adequadas para o trabalho com as variáveis do mercado.

A importância do papel da controladoria está baseada em sua contribuição para a administração geral das operações da empresa do que ao conjunto de processos que visam o aspecto financeiro como único foco.

Em seu livro Figueiredo e Caggiano (1997), diz que: “a melhor maneira de se compreender a complexidade do processo de tomada de decisão nas empresas e reconhecer que cada situação, em separado, requer sua própria solução. Igualmente, as empresas devem ser administradas em seu próprio contexto, pois companhias diferentes têm diferentes mercados linhas de produção, estrutura patrimonial e porte, portanto diversidade de objetivos”.

Para que a empresa possua uma estrutura sólida, ela deve estar preparada para susceptíveis mudanças, onde seja possível avaliar decisões utilizadas anteriormente, situações presentes e possuir uma visão voltada para o futuro. Assim, nos processos de tomada de decisões, deverá existir uma integração das funções administrativas de forma que possibilite a visualização das informações num formato que venha permitir estas tomadas de decisões por parte da gerência, e que o mesmo consiga identificar quais as informações relevantes aos processos. Portanto são de fundamental importância o *feedback* de informações com o objetivo de verificar se o desempenho da empresa está conforme o planejado.

Para adquirir as informações pertinentes aos processos às empresas cada vez mais têm procurado avaliar seus sistemas de informações e a importante tarefa de fazer com que a informação chegue à empresa de forma que seja possível a criação de objetivos, e qual a melhor forma de alcançá-los através dos recursos disponíveis, onde estão englobados: pessoas, materiais, tecnologia, dinheiro além da própria informação.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Ao longo dos últimos anos, as atividades das empresas vêm intensificando-se e cada vez mais se desenvolvendo no mercado em que atua. Também é fato de que as tecnologias de base passam a ser de domínio público, fazendo com que as empresas tenham

características semelhantes no que se refere a tecnologia de processos. As empresas que há bem pouco tempo quase não sofriam com a política dos concorrentes, concorrem atualmente com diversas outras empresas, que, em alguns casos, são capazes de proporcionar novas alternativas de satisfação das necessidades do mercado, e em condições mais interessantes. Nesse contexto, as empresas precisam promover mudanças em suas formas de atuação externa.

Pois, para sobreviver em meio ao mercado tão competitivo, se faz necessário o desenvolvimento de sistemas de controle dos processos para que se possam fazer os ajustes estruturais necessários para que a empresa atinja seus objetivos e continue sendo competitiva no mercado.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é identificar os processos existentes e possibilidades de implantação de um sistema de controle que possa contribuir no processo de gerenciamento do departamento comercial da empresa.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar estudo e análise do sistema de Controladoria, a partir de um referencial teórico-prático sobre suas funções e atribuições, considerando os aspectos relevantes.
- Identificação dos processos atualmente utilizados para controle gerencial do departamento comercial.
- Propor a geração de relatórios gerenciais usando as informações que possa ser coletado junto às forças de vendas.

1.5 HIPÓTESES

Em função da falta de um sistema de controle na área comercial, busca-se conhecer possibilidades de implantação de ferramentas que possibilitem a avaliação das forças de venda e sua atuação no mercado, buscando gerar controles voltados a tomada de decisões gerenciais.

1.6 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho pretende avaliar o departamento comercial e suas interligações com as forças de vendas, buscando melhorias no sistema de controle de processos e informações gerenciais de vendas da empresa Beneficiadora de Plásticos do Paraná.

A Beneficiadora de plásticos do Paraná está localizada no portal do Aeroporto em São José dos Pinhais – Pr aonde fabrica plástico corrugado (Polionda®) utilizado para embalagens industriais, produtos escolares, comunicação visual e caixas para produtos perecíveis. Após a mudança da fábrica do Rio de Janeiro para São José dos Pinhais, o departamento comercial sentiu a necessidade de uma reestruturação e reavaliação de métodos utilizados para a obtenção de *feedback* das forças de vendas e do cliente final para melhor gerenciamento do departamento comercial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLE

Segundo Figueiredo e Cagiano (1992), existem autores que não fazem distinção entre planejamento e controle, dando assim um significado mais amplo ao conceito de controle. Controle está intimamente ligado à função de planejamento quando se propõe a assegurar que as atividades da firma estão em conformidade com os planos.

Controle é considerado pelos autores um sistema de *feedback* que possibilita os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados. Controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo.

Na prática a medida que maior ênfase é dada ao controle das operações, mais próximo estarão de ser cumpridos os objetivos descritos no orçamento anual da empresa.

Um pré-requisito para o desempenho satisfatório da função de controle é um eficiente sistema de informações que revele a necessidade de ações corretivas em tempo apropriado, possibilitando ao gestor avaliar seu plano e se ele ainda é apropriado diante das mudanças.

Para o termo controle pode se dada uma definição estreita ou ampla. Numa definição estreita, controle é associado geralmente com manutenção de padrões e imposição de penalidades. O Conceito amplo de controle encontrado na literatura da ciência da administração trata o termo controle como sinônimo da própria administração. Determina se objetivos, delineia os planos para alcançar os objetivos, organizar e supervisionar as operações necessárias para implementação do plano de desempenho esperado. Controle também implica investigações dos desvios dos objetivos planejados. Assim os níveis de desempenho podem ser comparados

aos níveis planejados, e devem ser feitas as mudanças para que os níveis de desempenho se adaptem a novas circunstâncias.

De acordo com Mosimann (1999) em seu livro *Controladoria*, a função de controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos, segundo Kanitz, ocorreram em troca da prestação de informações periódicas, da submissão às críticas dos superiores quanto a decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras.

Anthony (contudo, releva um importante aspecto do controle gerencial ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na realização dos objetivos da organização. O controle é definido como um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração. Anthony Robert N. contabilidade gerencial introdução á Contabilidade; SP Atlas, 1970 p20)

O'Donnell e Heinz (1987) salientam que a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los esteja sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização.

Para Oliveira (1997), controle é a função do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de informar aos tomadores de decisões para que possam tomar ações corretivas ou de melhoria desse desempenho.

Brisolla (1990) conceitua o controle como:

“um processo de verificação prévia, concomitante ou a posteriori, que ocorre num lapso de tempo, para conhecer a evolução do desempenho de um sistema ou de uma atividade através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução dos objetivos esperados”.

2.2 CONTROLADORIA

Com o aumento da complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da controladoria como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos da empresa. Um Sistema de Controladoria tem a função de avaliar e controlar o desempenho dos diversos setores da organização.

Mosiman, (1999) no seu livro controladoria define controladoria como um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sobre dois enfoques:

- a – como órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema da empresa;
- b – como área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A obra “controladoria – Uma abordagem da gestão econômica – GECON” de vários autores coordenados pelo professor Armando Catelli (1999) define a controladoria na empresa como um órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.”

2.2.1 Órgão Administrativo

A Controladoria é vista como a área da organização a qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Deve assegurar a otimização do resultado econômico da Organização, através de informações adequadas e oportunas para o processo decisório.

2.2.2 Ramo de Conhecimento

A Controladoria como Ramo do Conhecimento seria a responsável pela base conceitual que permite a sua aplicabilidade nas organizações. Esses conceitos são importantes na medida em que permitem a delimitação clara do campo de estudo da Controladoria, permitindo a evolução deste ramo de conhecimento.

2.2.3. Missão da Controladoria

Tem a missão principal de coordenar esforços para conseguir um resultado global sinérgico, ou seja, superior a soma dos resultados de cada área, contribuindo para a continuidade da organização. Deve também otimizar os resultados econômicos da empresa, através dos esforços das diversas áreas.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1992) a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global.

2.2.4 Funções da Controladoria

De acordo com Stephen Kanitz (1978), a função primordial da Controladoria é a direção e a implantação dos seguintes sistemas:

- a) informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) motivação – se refere aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos, não apenas alertando sobre situações desfavoráveis mas também sugerindo soluções;
- d) avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados;
- e) planejamento – determinar se os planos são viáveis ou consistentes e se realmente poderão servir de base para futuras avaliações;
- f) acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou de revisão do planejamento.

A Controladoria deve ser direcionada para a visão de negócios, voltada para funções mais importantes do que apenas retratar determinadas situações. Deve-se objetivar a grande importância das informações que ela possui, no sentido de ser um sistema capaz de auxiliar as áreas de negócios da organização, antecipando os resultados e os reflexos que determinadas operações podem trazer à empresa.

2.3 CONTROLLER

A figura do Controller foi inserida nos processos de desenvolvimento das organizações com o objetivo de gerar informações para os gestores. Com conhecimento nas áreas diversas da empresa o controller monitora as informações e gerar

relatórios que serão utilizados para os gestores controlarem a empresa.

Segundo Heckert e Wilson a tarefa do Controller pode ser associada com a navegação, ou seja, ao Controller não compete o comando do navio, pois esta é a tarefa do primeiro executivo, mas representa sim o navegador, aquele que cuida dos mapas e os interpreta. Sua tarefa é manter informado o comandante quanto à distância percorrida, local em que se encontra, velocidade da nau, obstáculos, ameaças, e rota para que a embarcação chegue a seu destino.

De acordo com Nakagawa (1993) os modernos conceitos de controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influencia que induz os gerentes a tomar decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

2.3.1 Funções do Controller

Conforme Russel e Frasure, as funções do Controller em sentido mais amplo consistem em:

- 1- reunir, analisar e interpretar a informação que a Administração necessita para gerir a empresa;
- 2- manter os registros contábeis adequados com o fim de prover informações corretas para as várias entidades externas.

Alguns estudiosos defendem que a auditoria interna não deveria existir nas empresas que possuem modelo de gestão ideal, entendendo que um controle eficaz e permanente, elimina qualquer possibilidade de fraude.

Segundo Nakagawa (1993) o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os

gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

2.3.2 Princípios norteadores da ação do Controller

Heckert e Wilson estabelecem algumas características da Controladoria para o desempenho eficaz das tarefas (MOSIMANN 1999). A partir de algumas considerações, os seguintes princípios devem nortear o trabalho de um *Controller*:

Iniciativa: antecipar e prever problemas e fornecer informações aos gestores;

Visão Econômica: captar os efeitos econômicos das atividades exercidas, sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global, além de suprir o gestor com as informações necessárias;

Comunicação Racional: fornecer as informações em linguagem compreensível, e minimizar o trabalho de interpretação dos destinatários;

Síntese: traduzir fatos estatísticos em gráficos de tendências e índices, a fim de comparar resultados realizados e planejados;

Visão para o Futuro: analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro;

Oportunidade: fornecer as informações aos gestores em tempo hábil para alterações;

Persistência: acompanhar os desempenhos e cobrar ações sugeridas a fim de otimizar o resultado global;

Cooperação: assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos, sem se limitar a simplesmente criticá-los;

Imparcialidade: fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia;

Persuasão: convencer os gestores da utilização das sugestões, tornando mais eficaz o desempenho de suas áreas;

Consciência das Limitações: entendimento de que terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores, apesar de supri-los de informações;

Cultura Geral: o conhecimento de diversas culturas, raças, nações, é importante para a percepção de oportunidades ou ameaças à organização;

Liderança: conduzir seus subordinados à realização de suas tarefas de forma eficiente, efetiva e eficaz;

Ética: possuir conduta profissional firmada em valores morais aceitos de forma absoluta.

2.4 INFORMAÇÃO

De acordo com Nakagawa (1993), a Informação é o dado que foi processado de uma forma compreensível para o seu recipiente e que apresenta um valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas. Existe entre a informação e o dado a mesma relação observável entre a matéria-prima e o produto acabado e esta

analogia ilustra o conceito de que a informação para uma pessoa pode ser um dado para outra.

Segundo Cassarro (2003), é de consenso geral que a informação é ao mesmo tempo matéria prima e produto acabado da atividade de sistemas. E sabe-se também que a informação adequadamente estruturada contribui para que a empresa se torne mais dinâmica.

2.4.1 A importância da informação

No processo de decisão, Informação é essencial. Sabendo que Informação, é dado ou dados processados, vejamos sua importância. De acordo com alguns estudiosos, a Informação pode provocar o efeito surpresa na pessoa que a recebe, além de reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, possuir um valor superior a seu custo e ser capaz de evocar uma resposta ao tomador de decisões.

2.4.2 A Qualidade da informação

Conforme foi mostrado anteriormente, informação é o dado processado. Logo, dependendo do ângulo de observação e do campo do conhecimento, este produto final deve ser apresentado ao usuário de forma adequada, pois, uma informação para uma pessoa, será apenas um dado para outra. A confiabilidade da Informação torna-se um dos fatores (se não o maior), de grande importância no que diz respeito a sua qualidade. Sua origem, a forma como foi transmitida, e a quem estava destinada são fatores que afetam diretamente a qualidade da Informação.

2.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

De acordo com Cassaro (2003), um conceito universal genérico válido para qualquer sistema físico material é: Sistema é um conjunto de partes e componentes logicamente estruturados com a finalidade de atender a um dado objetivos.

No campo empresaria pode de dizer que; Sistema é um conjunto de funções logicamente estruturadas, com a finalidade de atender a determinados objetivos.

Assim podemos verificar que toda empresa é um sistema, um grande sistema, um macro ambiente. A empresa em si é uma estrutura estática. O que movimenta esta estrutura, o que lhe da dinamismo, é o conjunto de sistemas de informação, ou seja a gama de informações produzidas pelos seus sistemas de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle de suas operações.

Um Sistema de Informação pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas de uma empresa como um todo, mas, também de cada área de responsabilidade. Segundo Bio (1989), os principais aspectos relativos a um Sistema de Informação empresarial são:

O Sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema;

O trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada;

O Sistema deve incorporar as informações necessárias para o planejamento e controle;

O Sistema deve gerar informações necessárias para auxiliar os administradores de todos os níveis a atingirem seus objetivos;

O Sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária;

O procedimento eletrônico de dados deve representar um papel importante, porque se torna necessário automatizar para prover informações exatas rapidamente;

Técnicas científicas devem ser usadas na análise de dados.

Nash e Roberts (1984) definem o sistema de informação global de uma empresa da seguinte maneira: O sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar a base para a tomada de decisões inteligentes.

Segundo Cassaro (2003), já é de consenso geral, no mundo empresarial, que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da empresa. Podemos afirmar que uma empresa será mais dinâmica, mais agressiva e mais atuante que as outras na medida em que possua melhores sistemas de informações e, evidente, pessoas capacitadas e motivadas a utilizar estas informações para a tomada de decisões.

2.5.1 Sistema de informação gerencial

O Sistema de Informações Gerenciais, segundo Perez Junior (1995), é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória de empresa e que proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Podem ser classificados em dois grandes grupos estritamente inter-relacionados: os Sistemas de Apoio às Operações e os Sistemas de Apoio à Gestão.

Os Sistemas de Apoio às Operações consistem em sistemas processadores de transações, isto é, redes de procedimentos rotineiros com a finalidade de processar transações recorrentes.

Os Sistemas de Apoio à Gestão consistem em um auxílio aos processos decisórios, com freqüência assistemática de processamento. Não são orientados para o processamento de operações rotineiras, pois dão suporte às avaliações e aos julgamentos dos gestores e aumentam a eficácia de seu processo decisório.

Segundo Beurent (2000), Mason Jr registra que o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim quanto maior for à sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas. Isto é, ao projetar um sistema de informação faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existente.

Para dar suporte a decisão empresarial e para exercer a função de controle a controladoria deve contar com um sistema de informações gerenciais, que pode ser conceituado como processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados (Oliveira Djalma de Pinho Rebouças de Sistemas de informações gerenciais; Estratégias, táticas operacionais). Deste sistema de informações gerenciais devem fazer parte o orçamento como um padrão de comparação e avaliação para os resultados realizados, e conseqüentemente o resultado realizado, ambos como subsistemas, para viabilizarem a apuração das variações do resultado dos produtos e serviços, por áreas e atividades da empresa, permitindo a avaliação do desempenho e induzindo a correta tomada de decisão. É importante que as informações geradas por estes sistemas sejam completas e tenham o nível necessário de detalhamento, e que sejam acima de tudo confiáveis. A tempestividade da informação é extremamente importante, pois interessa a empresa possuir a informação no momento que ela é necessária à tomada de decisão, e a oportunidade da informação no menor intervalo entre a ocorrência

do fato e a geração desta é propícia as melhores ações corretivas e estratégicas.

O Sistema de Informações Gerenciais permite a integração entre as áreas da empresa, apoiando os gestores no processo da administração, bem como operacionalizando a adequação conceitual entre os três sistemas de forma a considerá-los um único banco de dados. O requisito fundamental para a adequação do sistema de informações ao processo de controle diz respeito à qualidade das informações geradas por este sistema, que inclui os seguintes fatores:

- a) conteúdo das informações, no sentido de serem completas, detalhadas no nível necessário e confiáveis;
- b) a idade da informação, representando o intervalo entre a data de ocorrência do fato e da geração da informação, ou seja, sua oportunidade;
- c) a frequência ou periodicidade com que a informação é gerada, de modo que atenda às necessidades da administração.

A Controladoria utiliza os Sistemas de Informações Gerenciais para assessorar os gestores (das áreas industrial, comercial, financeira, etc.) no processo de tomadas de decisões através de informações extraídas dos Sistemas Operacionais (contabilidade, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, compras, vendas, etc.).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Com base nos estudos apresentados anteriormente, pode-se visualizar como um sistema voltado ao controle de processos pode ser utilizado dentro das organizações e que tipo de benefícios este pode trazer á empresa. A partir deste momento estaremos trazendo o enfoque da controladoria através de sistemas de controle para a empresa Beneficiadora de Plásticos do Paraná Ltda.

A Beneficiadora de plásticos do Paraná Limitada é uma empresa que já atua no mercado ha 35 anos. Fundada em 1971, sua sede administrativa e produtiva estavam sediadas no município do Rio de Janeiro, no estado do Rio de Janeiro – BR, e apresentava sua razão social como Tuffy Habib Industria e Comércio de Plásticos Ltda.

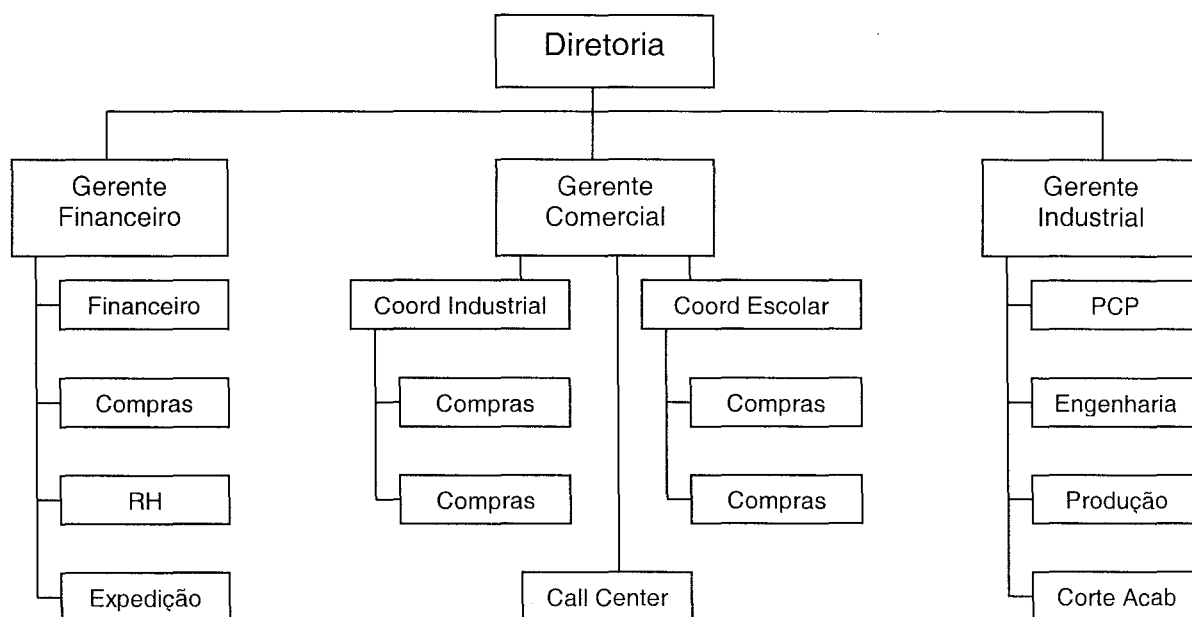
Com o passar do tempo a empresa adquiriu grande fatia de mercado, assim sendo a pioneira na fabricação de embalagens plásticas, desta forma atendendo os diversos seguimentos da industria nacional se voltando ao mercado de embalagens e ao mercado de produtos escolares. No ano de 2003 a empresa começou a encontrar dificuldades políticas, sociais e comerciais, em função de sua localização, o que acabou gerando a necessidade da diretoria reavaliar suas estratégias e visualizar a necessidade de mudanças. Em 2004 a diretoria buscou novas alternativas de localização e escolheu a cidade de São José dos Pinhais – Paraná que apresentou maiores vantagens operacionais para a reestruturação da fabrica e dos processos.

Após a definição da nova localidade em Agosto de 2004 a empresa Tuffy Habib deixou a localidade do Rio de Janeiro, assim se instalando no Paraná, e também mudando sua razão social para Beneficiadora de Plásticos do Paraná Ltda. No período de 1 mês

ocorreu o processo de transição que trouxe os equipamentos e parte de seus colaboradores, cujo as atribuições de trabalho eram chave para esta transição. Em Novembro de 2004 a empresa já estava totalmente instalada e em pleno funcionamento.

Assim contando com uma estrutura de 100 funcionários onde 20% era representado pelos colaboradores deslocados do Rio de Janeiro para São José dos Pinhais. Atualmente a estrutura da empresa mantém um quadro de 90 funcionários efetivos, onde apenas 2% destes hoje representam a equipe deslocada inicialmente junto com a empresa.

Atualmente a empresa é dividida conforme abaixo no organograma:



Fonte: Beneficiadora de Plásticos do Paraná

- A Gerencia financeira coordena a equipe o departamento de compras, equipe financeira, Recursos Humanos e expedição. A contabilidade por ser terceirizada não consta no organograma, porem também é administrada pela gerencia financeira.

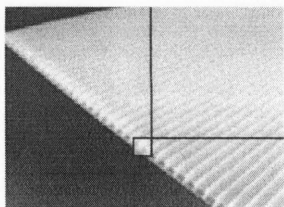
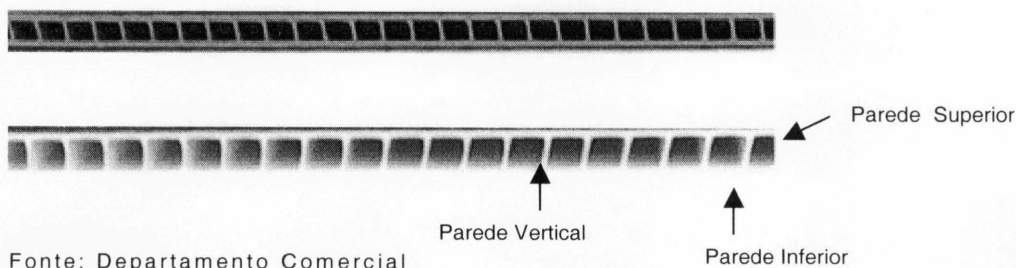
- A Gerencia Industrial é responsável pela equipe de engenharia de produtos, equipe de produção, equipe de corte / acabamento e por toda a equipe de PCP (Programação de controle de processos)
- Quanto a Gerencia Industrial, esta possui uma estrutura um pouco diferente das demais em função de ser subdividida pelos principais mercados de atuação. São eles, mercado industrial e mercado escolar, que são formados por um coordenador em cada mercado. Abaixo destes coordenadores estão as equipes administrativas internas e as equipes de representantes que atuam em todo território nacional. Já o call center (tele atendimento) se reporta diretamente ao Gerente comercial.

As três gerencias acima citadas se reportam diretamente ao Diretor da empresa que por sua vez responde aos sócios da empresa por toda administração.

3.2 MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa atua no mercado de plástico corrugado que teve o nome de plástico Polionda® como marca registrada. Produto este que foi inserido no mercado na década de 70 quando a fabrica ainda estava sediada no Rio de Janeiro. O nome polionda até hoje é uma referencia para todo o mercado que procura soluções com produtos em plástico corrugado.

Este material é desenvolvido num processo de extrusão de plástico polietileno formando assim uma chapa com duas camadas de filme horizontal, sendo uma superior e uma inferior ligadas por uma terceira camada de parede vertical também de polipropileno conforme exemplo:



Chapa de polionda

Fonte: Beneficiadora de Plásticos do Paraná – Departamento Comercial

Um material de plástico cujo a base é o polietileno, apresenta grande resistência, leveza e facilidade no manuseio, podendo assim ser utilizado no meio industrial como chapa protetora, separador, envoltório, caixa etc. Incorporada ao processo de confecção de embalagens a chapa de polionda foi inserida no processo de corte que possibilita o desenvolvimento de uma grande diversidade de caixas, colméias e embalagens desmontáveis que cada vez mais foram sendo aceitas pelo mercado em função de sua durabilidade e capacidade de reutilização. Um produto atóxico, lavável, impermeável que além do mercado industrial, foi desenvolvido e é apresentado ao mercado de comunicação visual, hortifrutigranjeiro e produtos escolares. O produto permite uma diversificação de cores além de possibilitar a impressão em cores e estampas na chapa.

No mercado escolar as chapas se tornam pastas com elásticos, caixas de arquivo morto, caixas organizadoras e caixas para pastas suspensas. Com a aceitação do mercado, o produto passou a ser comercializada com pinturas e desenhos personalizados, diversificação de tamanhos formando assim uma linha bastante diversificada com pastas, maletas, arquivadores, e caixas

organizadoras personalizadas e licenciadas com temas de desenhos infantis atuais no mercado.

Já no mercado de comunicação visual se tornou um material de fácil manuseio e de excelente aparência visual além de permitir a impressão de propagandas ou adesivação. Este material é utilizado principalmente pelos produtores de sementes agrícolas que fornecem placas com identificação de plantações, além do mercado de *displays* de propaganda de postos de combustível, eventos além dos *out dors* que têm uma variedade de aplicações.

No mercado de alimentos, as chapas de polionda têm grande destaque no formato de caixas que por sua resistência á umidade, empilhamento e manuseio permitem o transporte de carnes no mercado interno e no mercado externo além do transporte de produtos hortifrutigranjeiros também no mercado externo e interno. Como estes produtos necessitam de climatização para sua conservação, a embalagem de papel / papelão podem acabar se biodegradando em função da umidade excessiva dos locais de acondicionamento assim como no manuseio e transporte. Problema que não ocorre com a utilização de caixas de Polionda® que também permitem que a caixa seja retornável na logística do mercado interno nacional.

Contudo, este grande mix de produtos apresentou ao longo de seu desenvolvimento um direcionamento diferenciado, assim formando um sistema interno que divide a área comercial em dois mercados. Assim temos o mercado escolar conforme mencionado acima e o mercado Industrial que incorpora o controle do seguimento industrial, comunicação visual e hortifrutigranjeira. Todas as negociações da beneficiadora se dão através do departamento comercial que na estrutura existente possui uma equipe de vendas atuando no mercado gerando as vendas e acompanhando todo o mercado na busca de novos clientes.

No mercado de produtos escolares que trabalha com produtos de prateleiras (estoque) onde a venda se da com entrega imediata. Este mercado possui um gestor que coordena a equipe de

representantes de vendas e a equipe interna que dá suporte a equipe de vendas.

O mercado industrial dentro de sua área de atuação do seguimento de comunicação e hortifrutigranjeiro, também possui um coordenador com uma equipe de representantes de vendas e equipe de suporte. Porém o mercado industrial é gerenciado de forma diferente do mercado escolar, pois não possui estoque de produtos acabados. Suas vendas são feitas a partir da necessidade de cada cliente, adequando as chapas de acordo com a solicitação, seja ela no desenvolvimento de caixas, envoltórios, colméias, bobinas, separadores, placas para comunicação visual, caixas para hortifrutigranjeiro entre outros.

Todos os pedidos fechados pelas forças de vendas são passadas para a equipe interna que desenvolve o processo de aprovação de crédito junto ao financeiro e implantação de pedidos para produção. Estes pedidos são implantados em um sistema de informações responsável pela integração das áreas internas da empresa. Porém este sistema de informações só integra as áreas; comercial, industrial, financeiro, compras e almoxarifado, não havendo nenhuma integração direta com as forças de vendas.

A comunicação e negociações entre os representantes da força de vendas e o coordenador industrial se dá através de formulários de pedidos e verbalmente. As visitas, negociações e tabelas de preços apresentadas pelos representantes aos clientes não possuem nenhum tipo de controle assim como não há um sistema de *feedback* efetivo dos representantes expondo as dificuldades encontradas no mercado de atuação.

Na estrutura atual da empresa, percebe-se a necessidade de uma coleta efetiva de informações junto a força de vendas. O que permitiria ao coordenador estar fazendo um mapeamento das regiões brasileiras visualizando os mercados em potencial e mensurar em cada região qual seriam as oportunidades de negócio de acordo com cada característica regional de consumidores. A coleta de informações pertinentes à identificação dos clientes estaria

possibilitando a geração de relatórios que estaria sendo encaminhados ao gerente com o objetivo de mantê-lo atualizado com informações referente ao campo de trabalho, permitindo a ampliação do atendimento na obtenção de novos clientes e ou conhecer o grau de necessidade do mercado em todas as regiões brasileiras.

Com uma identificação e mapeamento dos estados brasileiros, o gerente poderia estar avaliando e orientando os representantes com políticas de vendas mais adequadas; ajustando tabelas de preços apresentados de forma que a empresa se torne mais competitiva e possa se adaptar rapidamente às necessidades dos clientes com o objetivo de superar as expectativas do mercado e superar os concorrentes. Através de informações voltadas ao propósito de controle das atividades desenvolvidas pelos representantes o gerente também poderia estar avaliando a atuação da força de vendas no mercado além de estar desenvolvendo metas palpáveis para maior abrangência de mercado de cada região para desenvolvimento de novos negócios.

Com base no referencial anteriormente citado e na avaliação da empresa em questão, buscou-se identificar as atividades que inter-relacionam o departamento comercial da empresa com sua força de vendas. A partir deste momento estaremos identificando o sistema de controle das duas principais atividades que impulsionam as vendas e qual a forma de controle que poderia estar sendo adotada com o intuito de possibilitar a geração de informações voltadas para a tomada de decisões.

3.3 CONTROLE DE VISITAS REALIZADA POR REPRESENTANTE E REGIÃO.

Hoje o departamento comercial não têm um acompanhamento direto das visitas efetuadas pelos representantes. Desta forma não

se pode criar metas de visita e não tem com cobrar da força de vendas um maior desenvolvimento de negócios.

A partir de uma coleta regular destas informações seria possível monitorar o trabalho do representante com o intuito de assegurar que as visitas a clientes estão sendo feitas, e que o representante esteja constantemente na rua tentando desenvolver novos negócios e não ficar esperando que o cliente o procure demonstrando interesse de compra. Com as visitas o representante pode relatar informações referentes ao ramo de atividade, que tipo de produto e qual o potencial de negócios dos possíveis clientes de cada região além de visualizar que tipo de produto melhor se adequaria aos mesmos. O contato direto também seria uma forma de estar sabendo como os concorrentes estão atuando no mercado.

Com base numa coleta efetiva de informações ficaria mais fácil para o coordenador mapear as regiões brasileiras visualizando os mercados em potencial e mensurar em cada região qual seriam as oportunidades de negócio de acordo com cada característica regional de consumidores. A coleta de informações pertinentes a identificação dos clientes estaria possibilitando a geração de relatórios que estaria sendo encaminhados ao gerente com o objetivo de mantê-lo atualizado com informações referente ao campo de trabalho, permitindo a ampliação do atendimento na obtenção de novos clientes e ou conhecer o grau de necessidade do mercado em todas as regiões brasileiras.

Com uma identificação e mapeamento dos estados brasileiros, o gerente pode estar avaliando e orientando os representantes com políticas de vendas mais adequadas; ajustando tabelas de preços apresentados de forma que a empresa se torne mais competitiva e possa se adaptar rapidamente às necessidades dos clientes com o objetivo de superar as expectativas do mercado e superar os concorrentes. Com estas informações o gerente também poderia estar avaliando a atuação dos representantes no mercado além de estar criando metas de acordo com o nicho de mercado de cada

região para desenvolvimento de novos negócios com os produtos Polionda industrial.

3.4 NEGOCIAÇÃO DESENVOLVIDA E COTAÇÕES APRESENTADAS.

Após o contato do representante com os clientes em potencial, o mesmo procura identificar as necessidades de cada cliente e apresentar opções de produtos que possam ser utilizados por estes clientes. Como o mercado industrial não trabalha com produtos de linha, cada cliente e sua necessidade exigem uma cotação e negociação específica para cada negociação em função de variações em medidas, espessuras, formatos de cada produto a ser produzido.

A solicitação de cotação é encaminhada pelo representante ao coordenador industrial que é responsável pela avaliação e geração de cotação que após estar pronta é encaminhada ao representante com as possíveis variações permitidas na negociação deste preço. O representante por sua vez encaminha a cotação ao cliente solicitante.

Porem, não há um sistema de controle que permita o representante e o coordenador fazer o acompanhamento e follow up de cotações apresentadas. O representante não faz um acompanhamento junto ao cliente e fica aguardando o retorno do cliente quanto ao fechamento ou perda da negociação que muitas vezes chegam ao departamento sem tempo para se apresentar uma contra proposta. O coordenador por não possuir um sistema que permita o acompanhamento e controle destas negociações e cotações acaba não cobrando o representante e também não possui parâmetros para identificar as negociações e cotações perdidas e os motivos que levaram á perda destas negociações.

Desta forma se faz necessário um sistema de controle onde o representante esteja se reportando ao coordenador de forma freqüente e apresentando informações referente a negociações que devem ser obtidas junto ao cliente num acompanhamento continuo da

negociação desenvolvida. Quando a negociação é aceita pelo cliente, o retorno é imediato, pois a partir do processo de negociação e cotação concluído o cliente já efetua o pedido. Quando a negociação não é concluída, na maioria das vezes o coordenador não fica sabendo o motivo da perda da negociação e conseqüentemente não passa estas informações a gerencia.

Em função desta dificuldade de controle se faz necessário um sistema de coleta e controle destas informações onde o representante estaria encaminhando ao coordenador as informações referentes á finalização das negociações com os clientes. O coordenador com estas informações em mãos poderia estar constantemente acompanhando as cotações apresentadas e estar cobrando um retorno dos representante quanto a não efetivação da negociação e qual dos parâmetros apresentados não foram satisfatórios. Sejam eles, preço, prazo de pagamento, prazo de entrega ou qualidade.

Desta forma o acompanhamento das negociações seria maior e permitiria o coordenador ter um controle maior das atividades dos representantes, além de criar um histórico de negociações e informações que poderiam ser utilizadas na geração de relatórios que teriam como objetivo estar mantendo a gerencia informada quanto as dificuldades de negociações e cotações dos produtos polionda industrial para que o gerente com as informações do relatório de visitas em conjunto com estas informações possa estar junto com a diretoria criando parâmetros para maior eficiência na atuação de mercado visando o ajuste de preços a serem praticados, prazos de pagamento a serem utilizados para a viabilidade de negócios, e prazos de entrega que estariam atendendo a necessidade dos clientes. As negociações de prazos de entrega poderiam estar sendo encaminhadas pelo gerente comercial ao gerente de produção com o intuito de buscar prazos de entrega mais eficiente e atrativo aos clientes, assim sendo mais competitivos que os concorrentes.

Enfim, todo este processo levaria a empresa a inserir-se dentro do mercado de atuação de uma forma mais competitiva obtendo maio

retorno. Pode-se perceber que hoje o coordenador do departamento industrial comercial não dispõe de um sistema de controle específico que faça uma interface com a força de vendas. O que dificulta a rastreabilidade do potencial de mercado, a identificação de oportunidades de negócios e que não permite a geração de informações direcionadas a tomada de decisão gerencial junto a diretoria. Em entrevista realizada junto a diretoria da empresa, constatou-se que a empresa não apresenta recursos financeiros para investir no desenvolvimento de um sistema de controle comercial, em função da priorização outros processos internos.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que, este estudo nos mostra uma nova visão de organização no desenvolvimento da qualidade empresarial, além dos ganhos obtidos pelo compartilhamento de idéias e experiências práticas com o trabalho científico dos diversos autores aqui mencionados, que nos leva a refletir sobre a necessidade de acompanhar os avanços diários rumo ao desempenho e controle dos processos das organizações com rapidez nas tomadas de decisões. Pois os sistemas de informação dentro da empresa são de grande importância, onde a atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos cenários de negócios exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial.

A Controladoria cada vez mais tem sido inserida no contexto organizacional com o objetivo de avaliar a atuação das diversas áreas da empresa direcionando-as ao encontro dos objetivos estabelecidos. Através de sistemas de controle, se busca a constante aquisição de informações que permitam a mensuração dos resultados obtidos e identificação de oportunidades de melhorias, seja estas no âmbito interno ou externo das organizações.

Através deste estudo de caso, foi possível identificar as atividades da empresa em questão, e dentro do foco deste trabalho avaliar o departamento comercial industrial da empresa que atualmente não apresenta um sistema de controle que integre a área comercial com a força de vendas, assim não podendo gerar um acompanhamento contínuo dos processos do departamento. Percebe-se também que a falta de um controller e de um sistema, dificultam a atuação da área comercial em seu mercado de atuação em função da falta de controles e relatórios gerenciais que possibilitem a tomada de decisões por parte da gerência junto a diretoria da empresa. A geração assim como acompanhamento de relatórios voltados para a tomada de decisões é de grande importância, porém inexistente. Hoje a empresa possui um mix de produtos muito grande e um mercado de atuação bem diversificado com diversos

seguimentos. Porém o foco de trabalho das forças de vendas não é direcionado pela gerência com um foco de atuação e nas políticas de vendas. Atualmente as políticas de vendas não possuem uma base de informações e controle. A gerência assim como o coordenador do departamento comercial não possui o controle do que está sendo praticado pelas forças de vendas no mercado.

Conclui-se que a aplicação da controladoria e de sistemas de controle voltados para a tomada de decisões para a empresa traria grandes benefícios para a área comercial e conseqüentemente para toda a empresa, tendo em vista que todos os negócios gerados pela empresa começam na área comercial. Faz-se necessária a implantação de um sistema de controle que permita o *feedback* e efetivo controle do que é realizado pela força de vendas. Através dos estudos realizados consegue-se perceber que a aplicação da controladoria pode se expandir e futuramente utilizada junto às demais áreas da empresa, assim tornando-a um departamento de constante atuação além de permitir que a controladoria desenvolva todo o propósito de orientar a empresa como um todo e não apenas em áreas específicas. A constante atuação da controladoria na Beneficiadora de Plásticos do Paraná assim com a avaliação e apresentação de informações voltadas para a tomada de decisões das demais gerências além do departamento comercial podem estar trazendo grandes benefícios para o controle de processos, e com o direcionamento ao objetivo de abranger melhor os seguimentos de mercado em que atua e continuar expandido suas atividades assim como o sucesso da empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

BENREN Ilse M. – Gerenciamento da Informação – São Paulo – Atlas 2000;

BIO, Sérgio Rodrigues. – Sistema de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1989.

BRISOLLA Josué – Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações. Dissertação de mestrado. SP FEA-USP 1990;

CASSARRO Antônio C. – Sistemas de Informação para tomada de decisões – São Paulo. Pioneira Thomson 2003 3ª ed;

CATELLI Armando (coordenador) – Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo. Atlas 2001;

FIGUEREDO Sandra; CAGGIANO Paulo C. Controladoria – Teoria e pratica. São Paulo. Atlas. 1992;

FIGUEREDO Sandra; CAGGIANO Paulo C. Controladoria – Teoria e pratica. São Paulo. Atlas 1997 2ª ed;

Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Weihrick, Heinz. – Administração: Organização planejamento e controle. P 14 ed Sp Pioneira 1987;

MOSIMANN, Clara P. Controladoria – Seu papel na administração de empresas. São Paulo. Atlas 1999;

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução a Controladoria. Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo. Atlas 1993;

NASH John F, ROBERTS Martins B. – Accounting Information System. New. Maemillan 1984;

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais. São Paulo: Atlas, 1997;

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra Franco. Controladoria de gestão - teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.